

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**  
**SETOR LITORAL**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO E PROCESSOS EM EDUCAÇÃO**  
**DIVERSIDADE E INCLUSÃO**

**VANDERLÉIA DO ROCIO PRESTES DE MORAIS**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA**

**VANDERLÉIA DO ROCIO PRESTES DE MORAIS**

**GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA**

O artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Gestão de Processo, Diversidade e Inclusão da Escola (GPEDI) da Universidade Federal do Paraná Setor Litoral.

Orientador: Prof.º Romeu Gonçalves de Moraes

# GESTÃO DEMOCRÁTICA NA ESCOLA PÚBLICA

<sup>1</sup>MORAIS, Vanderleia do Rocio Prestes de

## RESUMO

A discussão sobre Gestão Democrática na Educação Pública vem sendo cada vez maior. A cada momento que passa fica mais evidente a necessidade da participação da comunidade escolar na gestão de um sistema de ensino, seja ela, administrativa e/ou pedagógica. Em uma pesquisa pude perceber que em se tratando de Gestão Democrática nas Escolas Públicas existem algumas maneiras de se chegar ao cargo de direção de escola. A discussão de democratização da escola pública, embora não seja nova, está muita distante de ser equacionada. Após o levantamento das maneiras e escolha e diálogo com administradores escolares ficou evidente o distanciamento da democracia. Com as informações obtidas é possível ter noção exata da falta de qualidade na educação pública por todo o país. Isso nos mostra que a eleição para a escolha de diretores não se converte em uma Gestão Democrática de fato, muito menos a indicação pelas autoridades superiores, nem mesmo pelo sistema de concursos públicos. Com esse estudo não resolvemos o problema, mas serve de alerta para que reflitamos no é de fato uma democracia da educação pública.

**Palavras-chave:** Gestão Democrática, Educação Pública, Democratização, Escolha de Diretores.

---

<sup>1</sup> Vanderléia do Rocio Prestes de Moraes, graduada em Filosofia e História, PSS Estadual e QPM Municipal

## INTRODUÇÃO

A educação pública brasileira demorou muito tempo para experimentar a democratização. Como a educação foi criada e mantida por muito tempo para atender aos barões e coronéis, chegamos ao século XXI debatendo democracia na educação pública, quando em vários países como o Brasil, isso já foi conquistado a muito tempo. A educação pública foi se desenvolvendo lentamente, mas gerida por governantes que se julgavam superiores ao povo aos quais governavam.

Partindo do princípio de que a escola pública precisa rever o papel do seu administrador, para promover a gestão democrática e assim mediar a prática do trabalho pedagógico.

Cabe a todos os que fazem parte do processo da evolução da educação, encontrar mecanismos de mudança para alcançar a gestão democrática nas escolas públicas de forma efetiva. A importância de uma Gestão Democrática é ratificada por vários autores como: Gadotti (2001), Veiga (1997), Silva (1996), Vianna (1986), Libâneo (2004), Lück (2006) e Paro (2006). Na opinião desses estudiosos somente com a realização de um trabalho participativo, autônomo e democrático, com o envolvimento de todos os segmentos sociais, podemos desmontar o coronelismo, o autoritarismo, que se mantém dentro das escolas. Somente com essa quebra de autoritarismo podemos pensar em uma escola pública de qualidade.

Precisa-se fazer uma quebra de velhos paradigmas tradicionais e acontecer uma acontecer uma nova forma de gestão.

Alguns educadores que exercem a função de direção, se dizem democráticos, porque brincam com alguns alunos, com alguns colegas, com alguns funcionários, com alguns pais, mas não tratam todos com igualdade e muito menos alguém participa de decisões importantes dentro da escola. Essas atitudes não podem ser consideradas democráticas. Não pode existir “ditador democrático”. (Paro, 2001, p. 18).

Nessa linha precisamos responder a algumas questões que norteiam o objetivo deste estudo:

- como a comunidade escolar pode desenvolver ações e métodos para realizar uma gestão democrática?
- qual é a expectativa da gestão e da equipe docente quanto a gestão democrática

- por ser a gestão democrática um interesse comum dentre todos os profissionais da educação, apresento esse Artigo com a preocupação de que exista uma gestão efetivamente democrática e participativa nas escolas públicas.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A atividade educacional é fundamental para formação humana e necessária para a formação sociedade e seu desenvolvimento.

Partindo desta primícia podemos descobrir novos conceitos de Estado, Nação, Democracia, Cidadania, Gestão e remodelar o pensamento sobre a formação, a política, a pedagogia e a transformação do professor. Sendo a Pedagogia uma área do conhecimento que trata dos problemas da educação em todo o seu contexto e também orienta as ações educacionais. O papel do pedagogo, com o diretor e demais profissionais da educação tem por finalidade a construção do Projeto Político Pedagógico da escola, sendo esse documento norteador, direcionador e amenizador de conflitos, autoritarismo, competitividade corporativa e diminuindo a burocracia dentro das escolas.

Para Pino (1997, p. 4) “encontramo-nos em período de transição, onde resoluções têm sido elaboradas com o intuito de normalizar ou legalizar, as Legislações e as Políticas Públicas que regem a educação em nosso país”.

Todo o cidadão e todo o educador devem conhecer bem as leis que os rege, e acompanhar permanentemente o andamento das discussões e as novas resoluções que forem apresentadas pelos Conselhos Nacional e Estadual de Educação e Secretarias Estaduais e Municipais de Educação. É importante, portanto, que cada profissional da educação, esteja participando através de organizações, conselhos e sindicatos, destas discussões a fim de poder contribuir na elaboração de Leis que favoreçam o desenvolvimento do seu próprio trabalho e com isso proporcione o desenvolvimento dos discentes.

De acordo com Pino (1997, p. 6) a estes “atores coletivos cabe o papel de assegurar as políticas globais e articuladas como moderadoras das desigualdades econômicas e sociais e de responderem ao aumento das demandas no contexto de uma maior divisão do trabalho e expansão do mercado na sociedade de massas”.

É de fundamental importância e se faz necessário que a sociedade civil organizada participe ativamente na condução e formulação das Políticas Públicas em nosso país, se de fato queremos a democratização e uma boa relação social. Não se pode tolerar nem tampouco

permitir a permanência e a manutenção das linhas conservadoras nas gestões educacionais. A modificação é um trabalho lento, mas que precisa de todos para a sua efetivação.

Considerando a especificidade do trabalho pedagógico no âmbito da escola pública e as demandas cotidianas inerentes a sua organização, é preciso discutir as relações sociais entre sociedade, educação e trabalho, fazendo uma análise reflexiva, fortalecendo as ações articuladoras deste processo, considerando ainda, a perspectiva do papel do diretor e do pedagogo unitário dentro das escolas públicas. Repensadas sob a luz da gestão democrática. Compreender de que forma a sociedade globalizada, o neoliberalismo e as ideologias conservadoras tratam de orientar os sistemas educativos para, sobre a base de um pensamento único, reafirmar seus projetos como os exclusivamente possíveis e válidos.

Preparar os profissionais da educação em todos os níveis e modalidades, no empenho e na busca de novas alternativas, capazes de contribuir com a melhoria e no desempenho de nossas práticas pedagógicas numa condição de aprendiz e de pesquisadores deste novo tempo da história da educação.

Para Ferreira (1999, p.124): “gestão significa tomar decisões, organizar, dirigir as políticas educacionais que se desenvolvem na escola comprometida com a formação da cidadania. E, pensar na gestão democrática da escola pública nos remete obrigatoriamente, pensar a possibilidade de organicamente constituir a escola como espaço de contradição, delimitando os processos de organização dos segmentos escolares diante de seu papel enquanto escola pública”.

Saviani (1996, p. 120) afirma que neste contexto: “a gestão do mundo globalizado e a gestão educacional devem se alicerçar em ideais que necessitam ser firmados, explicitados, compreendidos e partilhados nas tomadas de decisões sobre a formação dos cidadãos, que estejam atuantes a dirigir o mundo e as instituições. Compreendendo a educação como uma mediação que se realiza num contexto social que se faz a partir das determinações da contemporaneidade e a partir do ser que aprende, necessário se faz a estes dois “mundos” para cumprir com a responsabilidade de educador em formar mentes e corações”.

Se a pedagogia estuda as práticas educativas tendo em vista explicitar finalidades, objetivos sociopolíticos e formas de intervenção pedagógica para a educação, o pedagógico se expressa, justamente, na intencionalidade e no direcionamento dessa ação.

Para Gadotti (2004 p. 86): “fazer pedagogia é fazer prática teórica por excelência. É descobrir e elaborar instrumentos de ação social. Assim sendo, o pedagogo e o diretor, à luz de uma concepção progressista de educação, tem sua função de mediador do trabalho

pedagógico, agindo em todos os espaços de contradição para a transformação da prática de uma educação pública e de qualidade, visando à emancipação das classes populares”.

Neste sentido a gestão democrática passa a ser vista sob o ponto da organização coletiva da escola em função de seus sujeitos, pois é uma tarefa que exige rigor teórico prático de quem organiza, decide debate, discute o trabalho escolar. Significa permitir o trabalho específico e ao mesmo tempo, orgânico dos sujeitos em função das necessidades histórico-sociais dos seus alunos. Tomando aqui a especificidade do trabalho do pedagogo, na tentativa de entender seu papel como mediador da intencionalidade educativa da escola, pela via dos diferentes segmentos que a compõe.

A sociedade precisa cuidar da formação dos indivíduos, auxiliarem no desenvolvimento de suas capacidades, prepará-los para a participação ativa e transformadora nas várias instâncias da vida social, pois não há sociedade sem prática educativa e nem prática educativa sem sociedade.

Para Gadotti (1998, p. 36) “a prática educativa não é apenas exigência da vida em sociedade, mas também o processo de prover os indivíduos de conhecimentos e experiências culturais que os tornam preparados para atuar no meio social e transformá-lo em função de suas necessidades sejam elas, econômicas, sociais ou políticas”. Pela ação educativa, o meio exerce influência sobre os indivíduos e estes, ao assimilarem e recriarem essas influências torna-se capazes de estabelecer uma relação ativa e transformadora em relação ao meio social. Tais influências se manifestam por meio desconhecido de experiências, valores, crenças, modos de agir, técnicas e costumes acumulados por muitas gerações de indivíduos e grupos, transmitidos, assimilados e recriados pelas novas gerações.

A escola, como instituição social, tem como função a democratização dos conhecimentos produzidos historicamente pela humanidade, é um espaço de mediação entre sujeito e sociedade, para isso o conhecimento é a fonte para efetivação de um processo de emancipação humana e de transformação social. E assim, o papel político da escola deve estar atrelado ao seu papel pedagógico.

Durante décadas a escola aconteceu de forma muito semelhante à da Administração de Empresas, o que não contribuiu para que a escola cumprisse com sua real função e muito menos atendesse as necessidades da comunidade escolar, sendo vista como uma educação que reforçava a prática da divisão do trabalho, a formação de sujeitos em massa, possíveis reprodutores da lógica vigente.

As mudanças ocorridas nos últimos anos nas áreas da ciência, tecnologia, economia e na cultura, influenciou a organização da sociedade, e isso reflete na área educacional. Ao

longo dos anos houve avanços e retrocessos, porém, deve lembrar que para pensar em gestão democrática da escola pública necessita obrigatoriamente a pensar a escola como espaço de contradição, e que se organiza coletivamente numa relação intrínseca entre teoria e prática.

Numa gestão democrática é necessário que haja participação de fato, através da participação de toda a comunidade escolar e das instâncias colegiadas. Isso exige mudança no papel do diretor quanto à fragmentação dos trabalhos, mudança de postura, centralização das tomadas de decisões, e corporativismo. Ao considerar a análise feita a respeito da gestão escolar, não se pode falar em resultados, no processo ensino aprendizagem, sem primeiro analisar o contexto social, político e econômico em que esta aprendizagem acontece, e para que isso aconteça é preciso reportar à questão social, pois ela pode nos indicar o ingresso de um novo sujeito histórico, numa sociedade em constante transformação.

Coutinho (2000, p. 50) diz que “a gestão democrática da educação compreende noção de cidadania como capacidade conquistada por todos os indivíduos, de se apropriarem dos bens socialmente criados, de atualizarem todas as potencialidades de realização humana abertas pela via social em cada contexto histórico determinado”. Neste sentido é preciso compreender a gestão, como tomadas de decisões, como organização e direcionamento das políticas educacionais que se desenvolvem na escola, comprometida com a formação do cidadão. É um compromisso de quem toma decisões, de quem tem consciência do coletivo democrático, de quem tem responsabilidade de formar seres humanos por meio da educação. Segundo Prais (1994, p. 42) “isto significa entender o conhecimento como fonte para efetivação de um processo de emancipação humana e de transformação social. Garantindo dessa forma o processo ensino aprendizagem como um caminho para a ruptura e a serviço das mudanças necessárias”.

Os momentos coletivos que permitem a discussão, as análises e os avanços, no sentido de articulação entre teoria e prática, são o momento, segundo Kunzer (1988) de apropriação do saber coletivo que passa a garantir uma “pedagogia emancipatória” uma luta pela superação intelectual entre pensamento e ação, teoria e prática.

Assim, o estudo proposto possibilita compreender as ações e os desafios na busca da gestão democrática na escola pública, principalmente no contexto em que vivemos, onde a escola acaba se distanciando do sentido real da democracia. De acordo com Paro (2006, p.25), “Não pode haver democracia plena sem pessoas democráticas para exercê-las”. Nesse contexto, o trabalho aqui apresentado, configura-se na premissa de que existem grandes desafios em busca de uma gestão democrática. Porém, esses desafios são lançados para os profissionais da educação com o intuito de renovarem suas práticas educativas. A proposta de



uma renovação é complexa, primeiro porque perpassa todos os aspectos da prática pedagógica; segundo, porque exige abertura dos envolvidos no processo com vontade política de mudar; e terceiro, porque os meios para concretizar as aspirações devem estar em consonância com o contexto histórico.

Mesmo com tantos desafios devemos nos respaldar no pressuposto de que toda e qualquer mudança, requer uma compreensão crítica e reflexiva, principalmente nas discussões e debates pedagógicos que norteiam a democratização da gestão escolar.

Quando falamos em Gestão Escolar logo vem a mente o pensamento de administração simplesmente escolar; conteúdos a serem trabalhados, livro de chamada, horários das aulas, etc., quando na verdade uma escola é uma empresa com todos os deveres e obrigações tais como: de prestação de contas dos recursos a ela destinados, além de um gama de documentos a serem feitos e encaminhados aos órgãos competentes, aos alunos, aos pais, para arquivo, enfim, a Gestão Escolar para alguns profissionais da educação é simplesmente o poder e o status de chefia, mas para aquele que tem noção do que é administrar o bem publico é muito mais amplo e merece uma atenção redobrada, pois a “coisa” publica é para o publico.

Vamos mostrar como uma escola publica deveria ser administrada para que suas funções sejam desempenhadas e cumpridas a contento das necessidades administrativas, pedagógicas e sociais.

Essa proposta situa o estudo e a análise das estratégias de ensino e de aprendizagem diretamente relacionados a uma série de determinantes: um Projeto Político Pedagógico Institucional que se pretende possibilitar na educação, a função social da escola; a visão de ensinar e de aprender; a visão de ciência, conhecimento e saber escolar; a organização curricular em grade ou globalizante, com a utilização de objetos interdisciplinares, por meio de módulos, ações, eixos, problemas, projetos, entre outros.

Não podemos pensar em educação como marketing político ou um meio de ganhar dinheiro, mas temos o compromisso do trabalho sério e dedicado para mudar a realidade que estamos vivendo e transformar de fato nossas escolas em ponto de excelência em educação.

A educação não pode ser pensada como única e exclusivamente obrigação dos órgãos públicos e nos esquecermos das parcerias publico/privado e da família, bem como não podemos aceitar o que a sociedade está impondo a escola. A responsabilidade por uma sociedade medíocre, hipócrita, mentirosa, corrupta e fraudulenta não é culpa dos profissionais da educação.

Pensemos em Gestão Escolar como o “coração” da educação e sem a adequada administração faremos apenas depósitos de alunos sem nenhum resultado convincente.

Entrarão e sairão das escolas apenas como: índices, números e dados estatísticos, mas sem nenhum conteúdo ou aprendizado que lhe sirva para sua vida.

Hoje a base legal determina a divisão da Educação Básica em educação infantil, educação fundamental e ensino médio, mas o que deveria acontecer é ser obrigatório o ensino sem divisões, pois perdemos muitos alunos com essa divisão. Poderia ser do ano um até o décimo segundo ou décimo terceiro ano, pois somente depois desta conclusão de curso é que o estudante vai decidir o que vai fazer de sua vida escolar.

A Gestão Escolar Pública tão comentada, e tão sonhada como Gestão Democrática, esbarra no “coronelismo” de diretores, gestores públicos, que administram as escolas públicas voltadas para a sua família e amigos mais próximos, esquecendo que é público deveria ser para o público e com qualidade e não com atos secretos.

Por que pensamos que a gestão escolar é somente para o diretor da escola, quando na verdade é de todos os profissionais da educação?

Pela íntima relação entre a gestão escolar e o processo de ensino-aprendizagem dos alunos, a gestão escolar é um tema em pauta nas políticas educacionais.

Devido a sociedade ser transformadora e em busca constante da democracia, a escola encontra novos desafios e novas demandas e em muitos momentos não se sabe o que fazer e de que forma lidar com essa situação dentro de um contexto social e educacional.

Algum tempo atrás o diretor de escola era alguém que ficava travado em suas ações e opiniões, não podia desenvolver o seu trabalho e ficava de modo estático. Com a gestão democrática e participativa o diretor sai desse modelo de gestão ultrapassada para um modelo dinâmico de administrar dividindo as tarefas, as responsabilidades e os meios de administrar.

Para Heloísa Lück (2000, p. 15) as tensões, os conflitos e todas as contradições são elementos naturais em de uma sociedade, que servem para o crescimento e transformação:

Incerteza, ambiguidade, contradições, tensão, conflito e crise são vistos como elementos naturais de qualquer processo social e como condições e oportunidades de crescimento e transformação. A busca de realização e sucesso corresponde a um processo e não a uma meta. Não tem limites e gera novos sucessos e realizações que devem, no entanto, ser continuamente buscados pela ação empreendedora.

Há uma necessidade muito grande de descentralizar, de trabalhar de forma mais democrática e fazer gestão escolar participativa.

Para Ana Luiza Machado (1999, p. 86) descentralizar hoje é uma tendência:

é porque o mundo passa por mudanças muito rápidas. Na verdade, a globalização coloca cada dia um dado novo, cada dia, uma coisa nova. Há necessidade de adaptação e de constante revisão do que está acontecendo. Então, isso gera a necessidade de que o poder decisório esteja exatamente onde a coisa acontece.

Porque, até que ele chegue aonde é necessário, já houve a mudança, as coisas estão diferentes, e aí aquela decisão já não tem mais sentido.

Para Parente e Lück (1999, p.13) ao invés de descentralizar a gestão escolar no Brasil usa-se desconcentrar as atividades escolar:

O que vem ocorrendo na prática educacional brasileira (...) é o deslocamento do processo decisório, do centro do sistema, para os níveis executivos mais próximos aos seus usuários, ou seja, a descentralização do governo federal para as instâncias subnacionais, onde a União deixa de executar diretamente programas educacionais e estabelece e reforça suas relações com os Estados e os Municípios, chegando até ao âmbito da unidade escolar. Da mesma forma, os sistemas estaduais vêm adotando política similar, ou seja, transferem recursos e responsabilidades com a oferta de serviços educacionais, tanto para o município, quanto diretamente para a escola.

Temos como prática da democracia a eleição para diretores iniciada no Estado do Paraná em 1984, mas isso não significa que as velhas práticas de coronelismo desapareceu pois mesmo eleitos alguns diretores usam de subterfúgios para se manterem no cargo, manipular os sistema como pensa Paro (1996, p. 130):

A aspiração de que com a introdução da eleição, as relações na escola se dariam de forma harmoniosa e de que as práticas clientelistas desapareceriam, mostrou-se ingênua e irrealista, posto que a eleição de diretores, como todo instrumento de democracia, não garante o desaparecimento de conflitos. Constitui apenas uma forma de permitir que eles venham à tona e estejam ao alcance da ação de pessoas e grupos para resolvê-los.

No Estado de São Paulo os diretores são aprovados em concursos públicos, mas penso não existir a Gestão Democrática, pelo contrário há perpetuação no cargo.

Vimos que para uma boa gestão escolar é preciso quebrar alguns paradigmas criados quando se trata de escola e sua fiel administração. Para conquistarmos o respeito e a dignidade é preciso que os gestores sejam capacitados e preocupados em trabalhar pela educação, sem pensar apenas na manutenção da sua função como diretor.

Para O. Donnell (1994, p. 20), a implementação da reforma educacional revela que a mudança exige um trabalho profundo daqueles que buscam ser agentes de transformação. O fato é que o salto de um estado para outro assusta muito os que não encontram em si mesmos a capacidade de mudar internamente. E pode-se afirmar, ainda, que não se trata apenas de uma questão de cursos, reuniões ou treinamentos. Na verdade, a mudança está fundamentada nos valores dos indivíduos que compõem o contexto escolar, pois se procuramos mudar através de podar os galhos, podemos criar temporariamente a ilusão de que algo mudou. Porém, os mesmos galhos de antes logo começam a crescer de novo. Para (O. Donnell, 1994, p.20) se queremos mudar uma árvore, temos que mudar a semente.

Mudar, certamente não significa apenas melhorar o que já existe, mas transformar a forma de pensar e abrir espaço para o futuro. Entretanto, é a postura adotada no cotidiano da gestão escolar, diante das pressões e tendências no processo de implementação da política de reforma, que determina seu sucesso ou fracasso. São os atores que compõem a gestão escolar que construíram um plano de reforma, com seus desafios e ameaças. Para tanto, o plano de mudança deve ser claro e conhecido pelos atores que o implementarão, evitando as atitudes de medo, insegurança e desconfiança. Evidencia-se, assim, total conexão de interdependência em qualquer processo que se pensa em melhorar.

As políticas públicas são formuladas a partir de diferentes dimensões, conforme Azevedo (1997, p. 66):

dimensão cognitiva: relaciona as propostas inovadoras não só com o conhecimento técnico-científico, mas também com as representações sociais dos fazedores da política. É a leitura específica a respeito da realidade social feita pelos dirigentes de determinado setor em determinado momento;

dimensão instrumental: busca medidas para atacar as causas dos problemas, apresenta característica metodológica. Faz a articulação entre os dados técnicos e os valores políticos;

dimensão normativa: apresenta a relação entre as políticas, os valores e as práticas culturais e sociais prevalecentes.

Articula as políticas ao projeto mais global em curso na sociedade, garantindo que, nas soluções concebidas para os problemas, sejam respeitados e preservados os valores demonstrados nas relações sociais, as quais se fazem presentes nas práticas cotidianas dos indivíduos e dos grupos.

São previstos ainda vários anos para a efetivação integral de uma mudança. Segundo Glatter (1992, p. 146), este processo normalmente é dividido em três fases:

iniciação: momento de introdução de novas ideias, busca de seu planejamento e apoio institucional. É a fase do convencimento sobre as razões de reforma e a conquista de parcerias visando à sua implantação;

implementação: momento de operacionalização, de execução do planejamento;

institucionalização: caracteriza-se pela estabilização das mudanças, momento de transformá-las em normas e rotinas para que se integrem ao cotidiano escolar.

A participação da gestão escolar no processo de implementação das mudanças pode ser influenciada por diferentes teorias de Gestão Organizacional. Conforme Lück, (1998, p. 20).

A teoria administrativa ou modelo cognitivo propõe que a participação aumenta a produtividade ao disponibilizar, para a tomada de decisão, estratégias e informações mais qualificadas, provenientes de áreas e níveis organizacionais diferentes. A teoria das relações humanas ou modelo afetivo, estabelece que os ganhos de produtividade são os resultados da melhoria da satisfação das pessoas e da sua motivação. Ambas as teorias, de base psicológica, consideram a importância da satisfação do pessoal escolar no que tange à produtividade do seu trabalho, ou seja, quando todos os membros do cotidiano escolar compartilham com o processo de tomada de decisão sobre os rumos da ação escolar, sentem suas necessidades psicológicas preenchidas e passam a atuar como atores e colaboradores deste cotidiano repleto de desafios e

exigências de mudança, o que resulta em maior responsabilidade na avaliação dos resultados.

Entende-se, no entanto, que a qualidade pedagógica se torna o código de ética que inspira cada um dos professores.

Ainda no que se refere aos modelos de gestão que influenciam o papel da gestão na implementação das mudanças no cotidiano escolar, são apontados por Lück (1998, p. 22-23):

O modelo de democracia clássica o qual considera que o valor da participação não está diretamente relacionado à produção ou à satisfação do funcionário, mas à institucionalização e preservação da ação e dos direitos democráticos na sociedade como um todo. O modelo de consciência política percebe a participação no ambiente de trabalho como uma forma de desenvolver a consciência de classe em favor da luta pelo socialismo, e busca estabelecer espaços de participação como manifestação da vontade de grupos ou classe social.

A gestão escolar parte de um princípio de que tudo o que vai ser feito é para o bem da comunidade escolar. A gestão seja ela pedagógica ou administrativa em geral deveria ocorrer com o pensamento de que a coisa pública deveria ser para o público e quem administra deveria fazer com amor e com a responsabilidade e suas ações serem voltadas a melhor atender ao seu público.

Quando se fala em gestão escolar pensa-se no processo ensino-aprendizagem, pois a escola é o local de troca de conhecimentos, absorção de informações, debates de ideias. Um bom Projeto Político Pedagógico em uma escola é base fundamental para uma Gestão transparente, pedagógica, participativa com competência e autoridade compartilhada. Sendo também um exercício da cidadania que educa crianças, jovens e adultos.

A organização administrativa e financeira de qualquer instituição é algo muito sério, e quando se trata de uma instituição escolar tem que se levar em conta a sua função social e o que uma escola representa para uma cidade. Não se pode pensar que todo e qualquer recurso proveniente de qualquer programa é da pessoa do diretor, ou de seu administrador, os recursos deverão ser aplicados fielmente aos alunos e ao perfeito andamento administrativo da escola. Nos dias de hoje as escolas são muito bem assistidas pelos programas de governo tanto estadual quanto federal o que favorece muito uma gestão escolar.

Os gestores: federal e estadual transferem muitos recursos direto para as escolas em forma de projetos predeterminados como mais educação, danças, rádio, etc. projetos de contra turno para manter o aluno na escola, a escola em tempo integral e educação do campo.

Esses mesmos governos desconcentram suas responsabilidades em cascata, da União para os Estados e Municípios e dos Estados para os Municípios e até mesmo diretamente a escola.

Com uma boa Gestão Escolar consegue-se chegar ao melhor aproveitamento da capacidade do aluno, do conhecimento já adquirido e do conhecimento transmitido pelo professor o qual também pode e precisa se capacitar podendo assim aproveitar os meios tecnológicos oferecidos pelo próprio sistema de ensino. Através dos meios tecnológicos podemos participar de formação continuada como este que estamos fazendo agora.

Quanto mais aprofundamos os debates fica claro a contribuição da educação para a construção de um país melhor para todos os brasileiros. Nas conversas no chão da escola, com alunos, professores, pedagogos, diretores, pais, servidores administrativos e equipe de apoio, fica visível que se consegue uma receita pronta para o sucesso na educação. Alguns profissionais com preocupação no resultado obtido pela escola nas avaliações externas, outros preocupados em manter o seu emprego; alunos desmotivados; famílias sem nenhum compromisso com a escola e com os filhos entregando à escola o dever de educar, curar se estiver doente, dar carinho, afeto, enfim, e se der tempo possibilitar a troca de conhecimentos.

Mesmo a Constituição Federal, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, o Estatuto da Criança e do Adolescente afirmar que educação é um direito do aluno e responsabilidade da União, Estados, Municípios e da Família, recaiu tudo na escola essas responsabilidades.

Não esquecendo a importância do desenvolvimento contínuo e dinâmico de competências e favorecendo a consciência da necessidade de redimensionar as ações pedagógicas e culturais; propondo ações que estimulem a reflexão sobre a contribuição da educação para a construção de um país mais justo e igualitário.

A educação é uma das principais ferramentas para a formação de cidadãos conscientes de seus direitos e deveres e para maior protagonizar no processo democrático.

Para Luciano Mendes de Faria Filho (2011), “uma das maneiras de projetar alternativas viáveis para a construção de um país mais democrático e igualitário é, justamente, o esforço para pensar os nossos problemas de maneira plural e diversificada, fugindo de lugares comuns e soluções fáceis”.

Faria Filho, (2011), pensa ter havido um esquecimento do papel da escola pública.

É como se, infelizmente, nossa intelectualidade acreditasse que é possível construir uma sociedade democrática sem uma escola pública de qualidade. (...). Será por que a escola pública foi abandonada pela classe média, estrato de onde vem a maioria dos intelectuais? Será por que, uma vez mais, a escola pública é a escola dos outros, já que a nossa escola, a dos nossos filhos e filhas, é a escola privada?

Hoje encontramos escolas que quando executam seus trabalhos voltados para o educando os resultados aparecem, mas a grande e esmagadora maioria trabalham voltadas para o seu próprio interesse, ou seja, interesse familiar e a manutenção no poder. Depois de varias horas de reflexão sobre a Gestão Escolar descobre-se que não adianta tanta campanha e investimentos em educação permanecendo o sistema na forma com que encontramos. Todo o investimento fica “maquiado” por gestores que conseguem manipular o sistema e fazer de conta que está acontecendo de fato as ações nas escolas quando na verdade não acontece.

A Gestão Escolar Democrática nas Escolas Públicas, talvez nunca aconteça, mas acredito que só acontecerá de fato se o ser humano envolvido, como ator principal da peça, mudar seu pensamento egoísta, manipulador, individualista e passarem a perceber seu colega como parte fundamental na engrenagem da educação e formação do ser humano.

Quanto aos papéis, é relevante destacar que eles inicialmente estão relacionados ao tipo de estratégia vivenciada. Aquela visão do líder autoritário e pleno de poder é hoje questionada:

Cada vez há menos espaço para a afirmação de lideranças carismáticas, oriundas do culto à personalidade na era individualista da qual emergimos. Dos líderes de hoje e de amanhã será exigida uma peculiar habilidade para conviver com a pluralidade das expectativas humanas e que demonstrem capacidade em administrar conflitos que surjam nas relações interpessoais (Osório, 2003, p. 114).

A educação pode sim ser transformada e a partir desta transformação, transformar o mundo se verdadeiramente forem dadas as mãos e caminharmos juntos rumo ao mesmo objetivo.

## CONCLUSÃO

A gestão democrática da escola pública passou por profundas transformações desde sua criação com o término da monarquia e início da república. Primeiramente com seu caráter extremamente ligado à administração de empresas privadas com teorias positivas que tinham por objetivos a maior produção com a racionalização dos recursos. Com a implementação das teorias de Taylor na administração da escola, a gestão desta se tornou rígida e burocrática, centralizando o poder e a responsabilidade, do sucesso e do fracasso, nas mãos do diretor.

Com a reforma do Estado e a influência de organismos internacionais, no entanto, a possibilidade de maior autonomia, descentralização e participação entraram em cena, principalmente diante da queda do regime militar no Brasil, na década de 80. Nesta época, o mundo e principalmente o nosso país passavam por fortes mudanças econômicas e políticas que refletiam diretamente na forma de gerir a educação.

A Constituição Federal de 1988, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, o Plano Nacional de Educação e o Plano de Desenvolvimento Educacional, procuram estabelecer em seus princípios a gestão democrática para a educação com o objetivo de garantir o acesso e a qualidade do ensino em todos os níveis.

A gestão democrática superará seus obstáculos e conquistará seus objetivos, quando toda a comunidade escolar tiver consciência crítica da importância de sua participação nas instâncias colegiadas e cumpram seus papéis com profissionalismo e imparcialidade, para que de fato a tão falada e sonhada gestão democrática aconteça de verdade.

É importante que seja realizada a leitura crítica do cotidiano da escola, para apontar o diagnóstico da realidade, identificar os problemas e elaborar propostas para a superação das dificuldades e resolução dos problemas.

Com esse trabalho notamos que a educação no Brasil enfrenta desafios para oferecer uma educação de qualidade para todos e com isso escolheu a gestão democrática como uma ponte para a formação da cidadania de forma autônoma com decisões individuais e coletivas.

Uma gestão escolar democrática participativa é construída no dia a dia de uma escola ou de um sistema de ensino com atitudes e vivências democráticas.

A vivência desta realidade, somente será possível, quando desbaratarmos as práticas autoritárias que norteiam as práticas educativas, e estas práticas educativas forem substituídas por processos de participação coletiva, que propicie o desenvolvimento humano.

Fica evidente o crescimento dos mecanismos atribuídos aos processos de democratização e descentralização da gestão do sistema de ensino e a necessidade de repensar



a teoria e a prática da gestão escolar no sentido de suprimir os controles formais e priorizar os controles por avaliação de resultados, incentivar a autonomia das unidades escolares, com a participação da comunidade escolar no controle social da escola.

É inegável que a qualidade do ensino precisa de uma gestão democrática.

A autonomia político-pedagógico é condição indispensável para promover a qualidade da educação e fundamentalmente constitui num instrumento de construção de uma nova sociedade. Partindo da ideia que a democratização da gestão escolar pode promover na comunidade escolar, a distribuição e compartilhamento das responsabilidades, onde todos os sujeitos envolvidos devem contribuir efetivamente se responsabilizando por colocar em prática as decisões tomadas em conjunto na busca de uma educação de qualidade.

Uma direção com condições de exercer liderança determina se a escola está estacionada ou se a escola está em movimento. Uma boa liderança não deixa os professores a mercê da própria sorte, isolados em suas salas de aula e sim abre espaços para reuniões semanais e/ou quinzenais do corpo docente, por disciplinas e/ou disciplina, por ano e/ou por anos estimulando o debate de ideias, em grupo. Esse é o momento em que os professores e funcionários refletem sobre suas práticas e experimentam novas possibilidades em um ambiente descontraído, livre de ameaças, e cooperativo, sentir-se-ão à vontade para falar sobre seus próprios erros, discuti-los e aprender com os mesmos. Sendo o diretor um líder, ele é também um grande comunicador, capaz de mobilizar e articular os mais diferentes setores da “família” escola. Com pensamento forte visando essas características do novo líder, teremos um diretor capaz de obter cooperação espontânea da equipe, delegar competências e integrar as lideranças, cumprindo o seu papel perante a sociedade.

Com esse trabalho de pesquisa e investigação não pretendemos definir um conhecimento definitivo, mas abrir um debate, pois podemos oportunizar contribuições com muitas possibilidades de transformação de metodologias e práticas educacionais.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, J.M.L. de. **A educação como política pública**. Ed. Campinas, 1997.
- COUTINHO, Carlos Nelson. **II - Notas sobre cidadania e modernidade e IV - Democracia e socialismo no Brasil de hoje**. In: *Contra Corrente; Ensaio sobre democracia e socialismo*”. São Paulo: Cortez Editora, 2000.
- FARIA FILHO, Luciano Mendes de. **Projeto Pensar a Educação/Pensar o Brasil**. 2011.
- FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Gestão Educacional e Organização do Trabalho Pedagógico**. Iesde Brasil, 1999.
- GADOTTI, Moacir. **Pedagogia da Praxis**. São Paulo: Cortez Editora, 1998.
- GADOTTI, Moacir. **Pensamento Pedagógico Brasileiro**. São Paulo: Cortez Editora, 2004.
- GADOTTI, Moacir. **Um legado de Esperança**. São Paulo: Cortez Editora, 2001.
- GLATTER, Ron. **A Gestão como Meio de Inovação e Mudanças nas Escolas**. Lisboa. Dom Quixote. 1992.
- KUENZER, A Z. **Ensino de 2º Grau: o trabalho como princípio educativo**. Cortez, 1988.
- LIBANEO, José Carlos. **Organização e Gestão da Escola**. Editora Alternativa, 2004.
- LÜCK, Heloísa et al. **A escola participativa: o trabalho de gestor escolar**. Rio de Janeiro, DP&A, 4ª edição 2000.
- LÜCK, Heloisa. **Concepções e Processos Democráticos de Gestão Educacional**. Vozes, 2006.
- LÜCK, Heloísa. **A dimensão participativa da gestão escolar**. *Gestão em Rede*. Brasília, 1998.
- MACHADO, Ana Luiza. **Formação de gestores educacionais. Gestão educacional: tendências e perspectivas**. São Paulo: Cenpec, 1999.
- O.DONNELL, Ken. **Raízes da transformação**. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.
- OSÓRIO, Luiz Carlos. **Psicologia Grupal: Uma nova disciplina para o advento de uma era**. Artmed, 2003.
- PARENTE, Marta, LÜCK, Heloísa. **Mapeamento da descentralização da educação brasileira nas redes estaduais do ensino fundamental**. Brasília: Ipea/Consed, 1999.
- PARO, Vitor Henrique. **Eleição de diretores: a escola pública experimenta a democracia**. Papirus, 1996.

PARO, Vitor Henrique. **Gestão Democrática da Escola Pública**. Ática, 2001.

PARO, Vitor Henrique. **Administração Escola**: introdução crítica. Cortez, 2006.

PINO, Angel. **O Biológico e o Cultural nos Processos Cognitivos**. Campinas, 1997.

PRAIS, M.L.M. **Administração colegiada da escola pública**. Papirus, 1994.

SAVIANI, D. **Pedagogia histórico-crítica: primeiras aproximações**. Campinas, 1996.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Identidades terminais: as transformações na política da pedagogia e a pedagogia da política**. Vozes, 1996.

VEIGA, Zilah de Passos Alencastro. **As instâncias colegiadas da escola**. Papirus, 1998.

VIANNA, Ilca Oliveira de Almeida. **Planejamento Participativo na Escola: um desafio ao educar**. EPU, 1986.